



*File*

**HAYES-DANA LIMITED**

**1967**

**ANNUAL REPORT**

# HIGHLIGHTS

	THIS YEAR	LAST YEAR
NET SALES	36,800,000	39,930,000
NET INCOME	1,352,000	1,913,000
SHAREHOLDERS' EQUITY	21,643,000	21,042,000
WORKING CAPITAL	8,836,000	10,945,000
NEW INVESTMENT IN PLANT AND EQUIPMENT	8,524,000	5,694,000
DEPRECIATION	690,000	568,000
NET INCOME PER SHARE	.50	.73
DIVIDEND RATE PER SHARE	.44	.41
EQUITY PER SHARE	8.03	8.00

## OFFICERS

R. C. McPHERSON	Chairman of the Board	B. R. REIMER	Director — Sales & Engineering
G. B. MITCHELL	President	W. B. DODDS	Vice Pres. — Aftermarket Sales
W. S. THOMPSON	Vice Pres. — Finance & Secretary	L. H. DENSMORE	Treasurer
H. E. LANGFORD	Vice Pres. — Manufacturing	MISS M. MOSS	Assistant Secretary

## DIRECTORS

H. J. CARMICHAEL	Toronto, Ontario	G. B. MITCHELL	St. Catharines, Ontario
A. G. COULTER	Oshawa, Ontario	J. H. RATCLIFFE	Toronto, Ontario
J. E. MARTIN	Toledo, Ohio	J. D. STEVENSON	Toronto, Ontario
R. C. McPHERSON	Toledo, Ohio	W. S. THOMPSON	St. Catharines, Ontario
J. R. MILLER	Toledo, Ohio	D. G. WILLMOT	St. Catharines, Ontario





**HAYES-DANA LIMITED**  
THOROLD, ONTARIO

September 8, 1967

To the Shareholders:

Our fiscal year of 1966-67 showed progress in the growth of Hayes-Dana Limited as we completed our new Frame Division and successfully acquired The Perfect Circle Company Limited and Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited. A reduced rate of car and truck production resulted in sales of \$36,800,000 as compared to \$39,930,000 for our previous year. While our Frame Division was completed in the latter part of the year, there were no shipments of frames during 1966-67.

Net income after providing \$690,000 for depreciation was \$1,352,000 or 50¢ per share. After providing depreciation of \$568,000, net income last year was \$1,913,000 or 73¢ per share, as restated for comparative purposes.

In addition to the 8% fall-off in sales, several significant factors adversely affected our earnings. Among these were interest charges and general breakaway expenses relating to our new Frame Division. The cost of re-arranging our Drive Line Division and Forge Division to permit the installation of our new heavy truck propeller shaft line, tube mill, heat-treating facilities, and forge equipment was absorbed. Sharp increases in cost-of-living, pensions, material and depreciation could not be offset in their entirety during the current year by either cost reductions or price increases, but are receiving concentrated attention by management for the coming year.

The aftermarket contributed approximately 30% of our earnings, although our Nasco remanufacturing division recorded a small loss. With the addition of the Perfect Circle and Victor products to our existing product lines, and in consideration of their distribution and other problems, we have created a separate management group to handle the aftermarket. This will assist us in improving our performance both in growth and profit in this specialized area.

We project a sizeable increase in sales for the coming year, derived in the main from our new products, automotive frames and heavy truck propellar shafts. Every effort is being directed to minimize the breakaway time required to put our Frame Division into production on a profitable basis before the completion of this fiscal year.

Respectfully submitted

On behalf of the Board of Directors

R. C. MCPHERSON  
Chairman of the Board

G. B. MITCHELL  
President



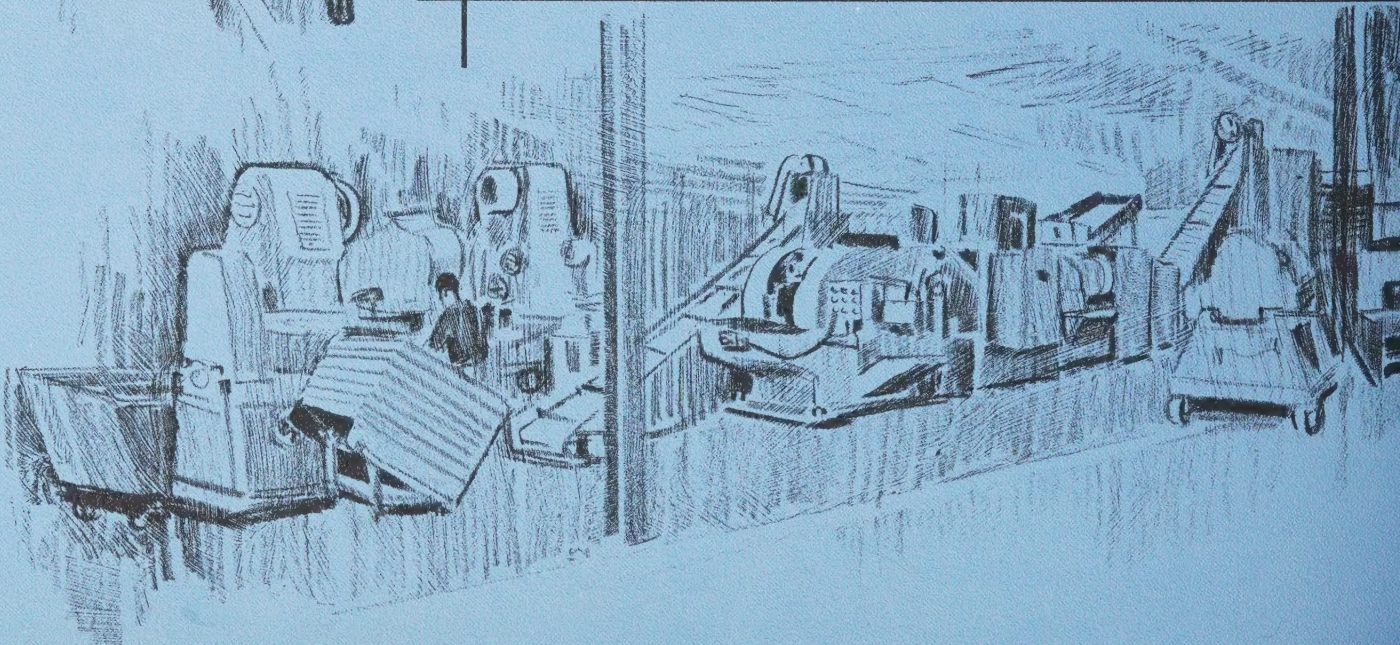
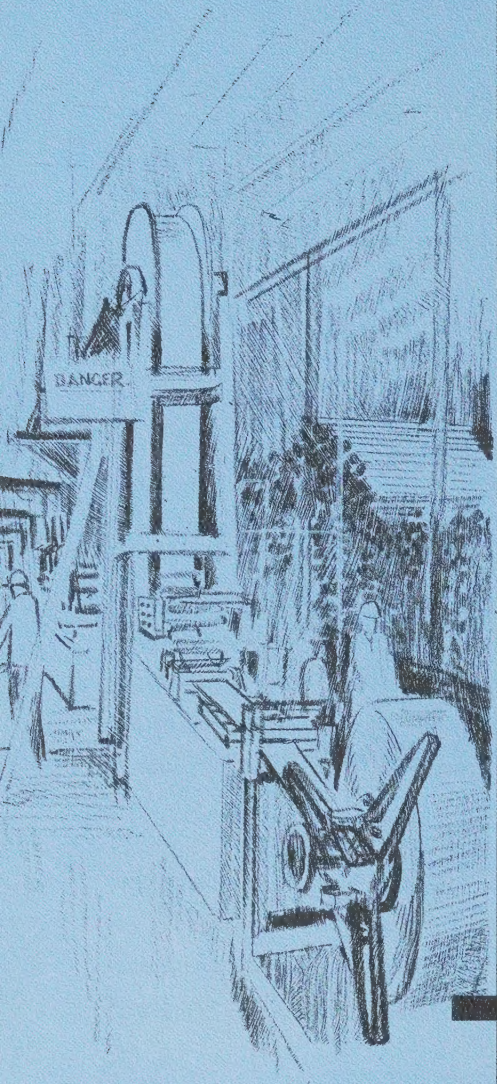


## DRIVE TRAIN DIVISION

A total of \$1,100,000 was spent on our combined program to increase capacity to support our forecasts and for cost reductions.

Equipment acquired was in the main of a standard nature to ensure flexibility in the future. A new tube mill now produces our steel tubing, a major component of our propeller shaft assemblies. These additions, plus extensive reprocessing, have enabled us to remain relatively competitive in both the Canadian and the U.S. markets. This program will continue to receive our maximum attention.

The machining and assembly lines for production of heavy duty Universal Joints and Propeller Shafts are now operating. This will significantly add to our sales volume and permit Hayes-Dana to offer the only complete line of Universal Joints in Canada.







## FORGE DIVISION

This division produced some 17,000 tons of finished forgings during the past year. Almost all of this output was utilized by our Drive Train Division.

We expended \$358,000 in the past year to implement a three phase program. The first phase was to complete the conversion of all our hammers to the board, drop or gravity type which produce our products in the most economical manner. Second phase was to increase capacity for this year with the addition of a new continuous quench and draw furnace and new 2500 and 4000 lb. board hammers, giving us a total of 17 units. Third phase was cost reduction, with the addition of three new presses, permitting more hot trimming of product at the forge unit.

Our projected requirements through 1972 indicate a need to double our forge capacity and a capital expenditure exceeding \$1,000,000.





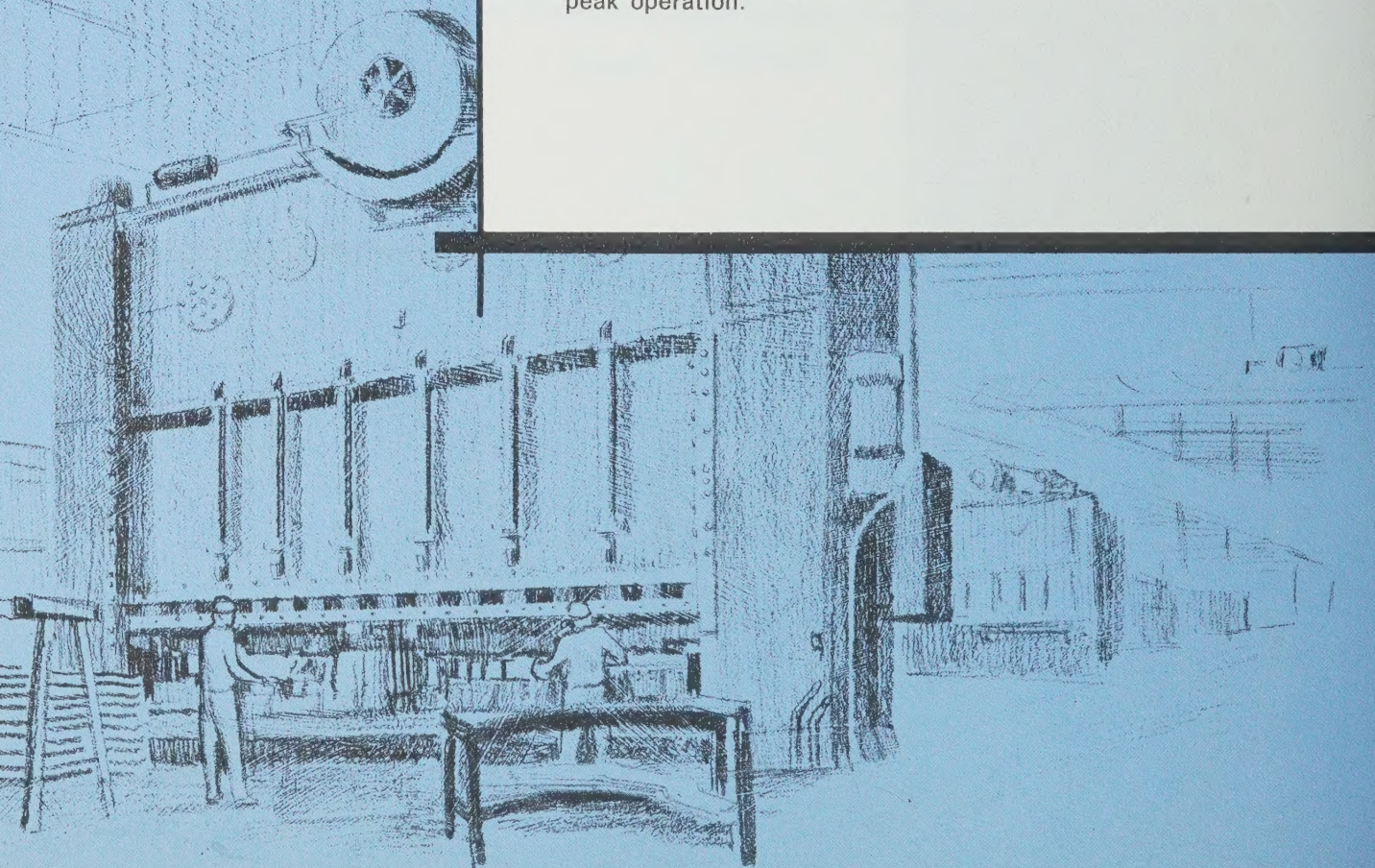


## FRAME DIVISION

Our new automotive frame plant, the largest single expansion in our company's history, is now completed and equipped at a cost substantially below our estimate. It will be formally opened by the Honourable C. M. Drury on September 20, immediately following our annual shareholders meeting.

We now enter a breakaway period and our production will follow a "learning curve" while our employees become more proficient in their new skills — heavy press operation and production welding. We expect they will be operating at target pace by January of 1968.

The present plant has a normal production capacity of 250,000 frames per year but is capable of turning out 30,000 a month at peak operation.







## NASCO DIVISION

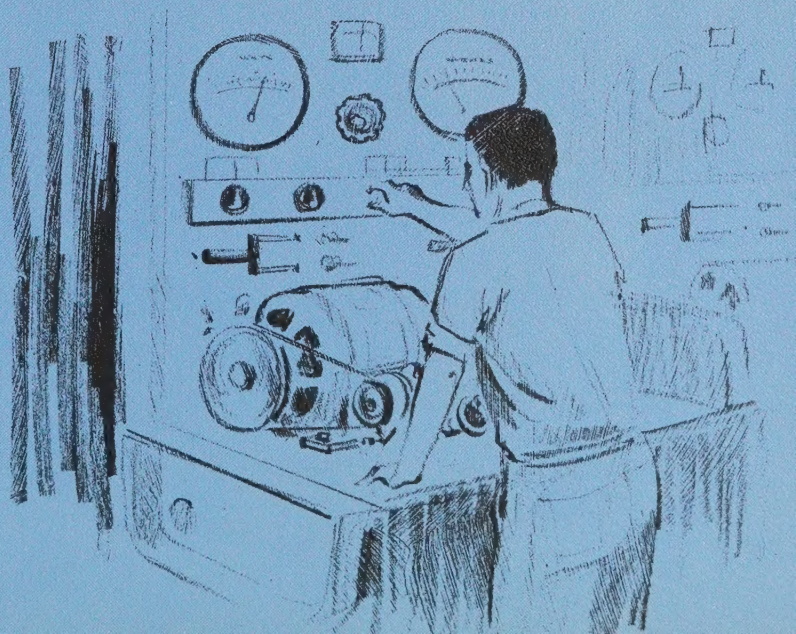
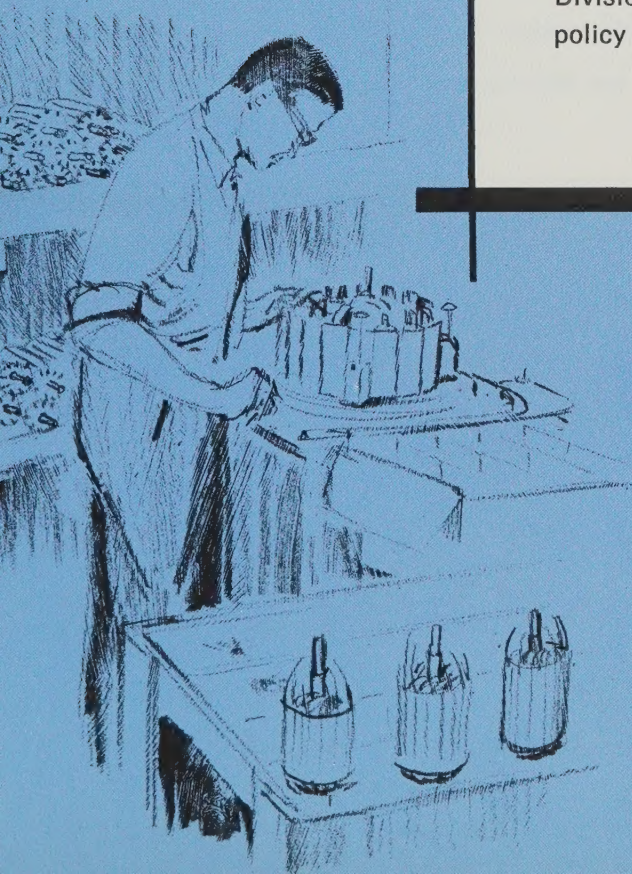
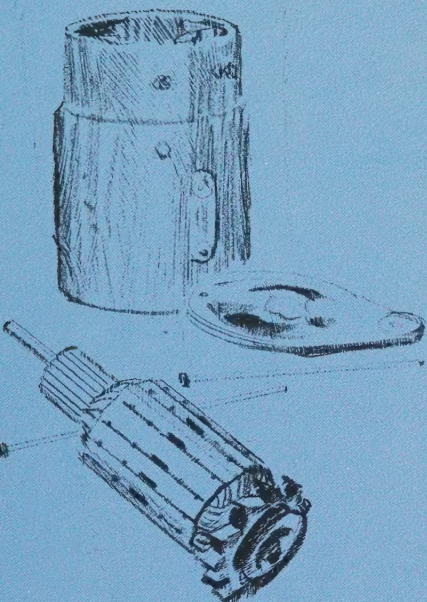
In the first full year of operation as a division of Hayes-Dana Limited, significant operating improvements have been made at Nasco.

Production has been put on a predictable schedule basis. This, in turn, has made possible cost reduction programs which are already proving effective. A work simplification program by first line supervision is responsible for the majority of the cost savings through reprocessing of operations.

Plant layout and reorganization of both services and remanufacturing areas have also contributed to improved operations. Of the 123,000 sq. ft. of plant floor space, 50,000 sq. ft. has been completely reorganized, and much of the remainder has been done in part. We will continue to improve and modernize our operations to meet the changing requirements of the market.

A concerted effort has been made to control product quality through the installation of a Test Laboratory staffed by competent technicians. Today's market demands a high level of product quality, and through continual product inspection and testing, we are able to meet this demand.

Aggressive execution of these programs will permit Nasco Division to play a major role in supporting the Hayes-Dana policy of further participation in the aftermarket.







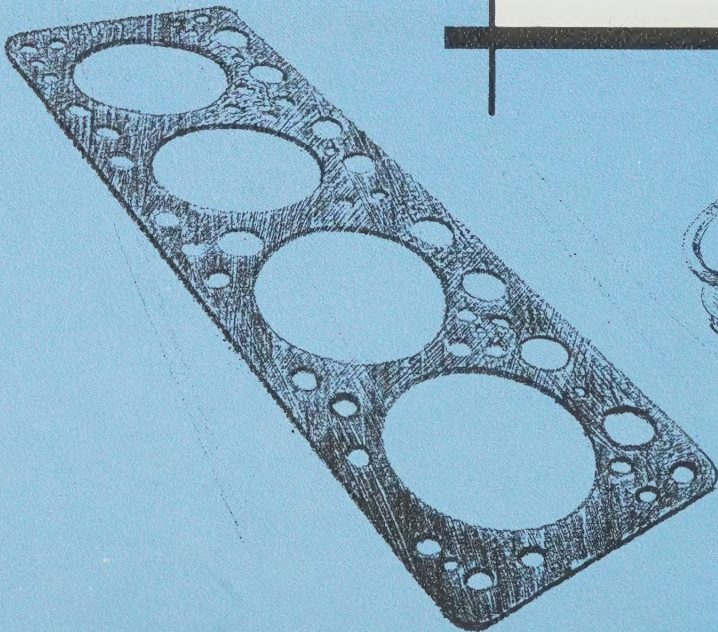
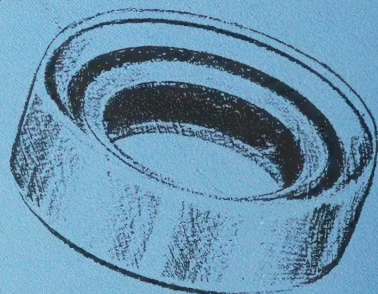
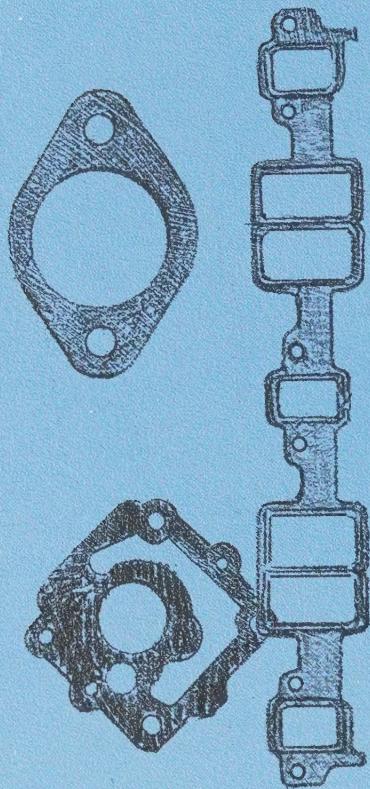
## PERFECT CIRCLE-VICTOR DIVISION

We welcome to our growing family our two latest members — The Perfect Circle Company Limited, manufacturers of piston rings and engine parts, and Victor Manufacturing & Gasket Co. of Canada, Limited, producers of automotive gaskets. These two companies were wholly-owned by Dana Corporation and their acquisition consolidates Dana's holdings in Canada under the Hayes-Dana management.

Located in Don Mills, Ontario, Perfect Circle, the leading manufacturer of piston rings in Canada, supplies engine manufacturers and serves the aftermarket through an effective distribution organization.

Victor Gasket operates a manufacturing facility and parts warehouse in St. Thomas, Ontario, supplying gaskets, etc. to the vehicle manufacturers. A broad range of replacement gaskets and oil seals is distributed through major wholesalers across Canada.

These two prestige product lines in the engine parts field will add strength to our aftermarket organization.







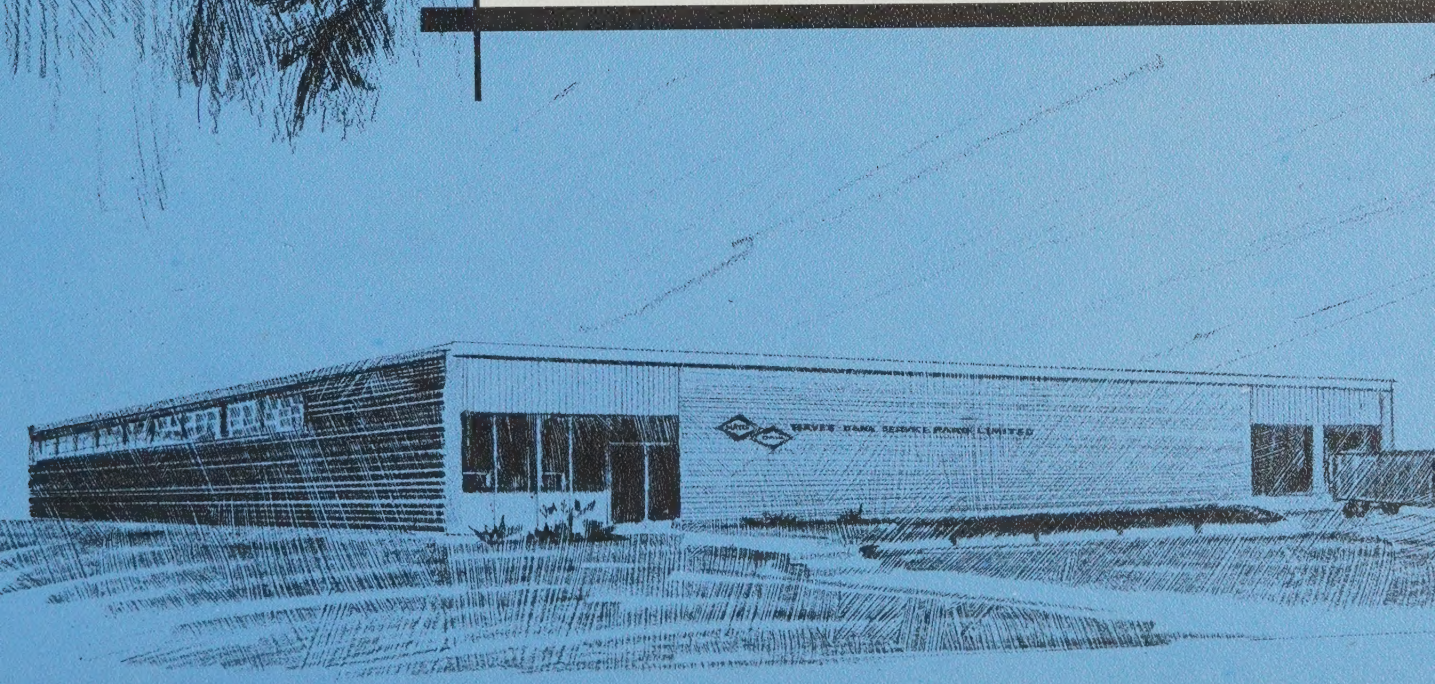
## SERVICE PARTS LIMITED

In order to strengthen and streamline our aftermarket organization, we have combined all our warehouse, distribution facilities and sales groups into this new division of our company.

A wide range of products, all leading brand names — Spicer, Mechanics, Borg & Beck, Blood, Salisbury, Chelsea, Long, Rockford, Ag-master, Renu, Nasco — and now Perfect Circle and Victor — are made available to the repair and replacement market for automotive, agricultural and industrial equipment of all types.

Our products are sold through all the major distribution channels. In addition, modern well stocked warehouses are operated across Canada, in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, St. Thomas, Toronto, Hamilton, Montreal and Moncton, and provide prompt "break-down" service on a regional basis.

We believe, that our service parts business, efficiently managed, can have a stabilizing effect on our overall sales and profits.





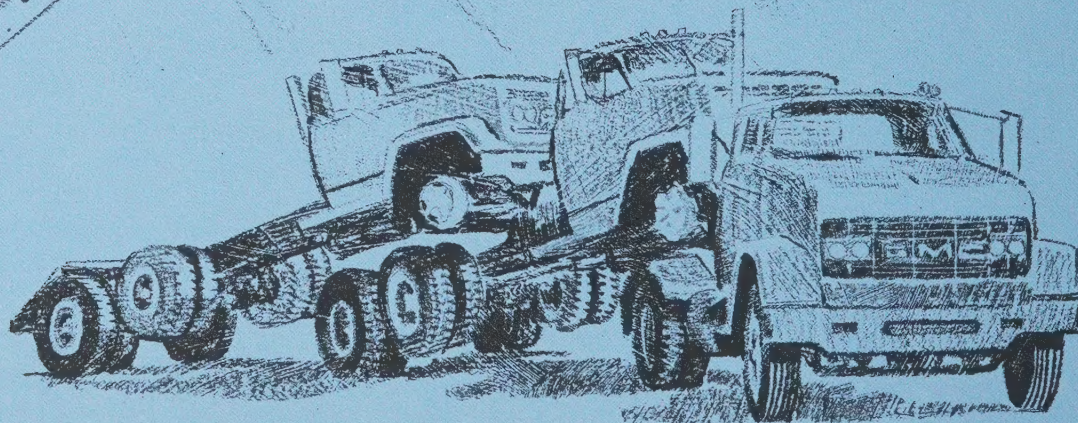
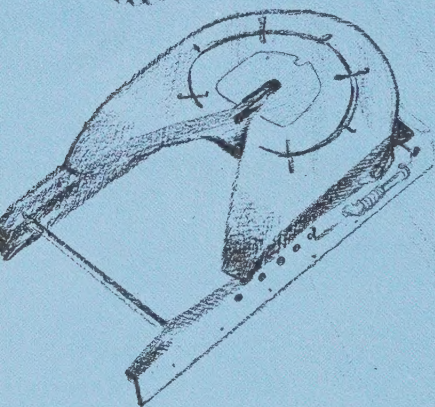
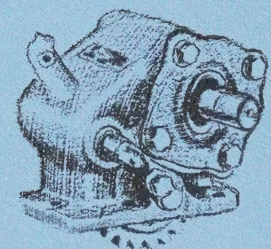
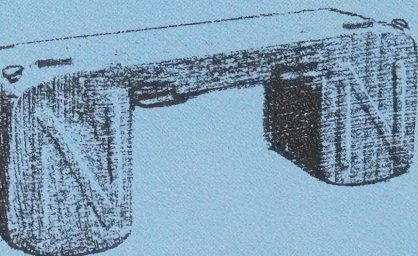


## SPECIAL SERVICES LIMITED

This operation, comprising the Kerr Division in Oshawa and Cantrac Division in Oakville, specializes in motor vehicle preparation, factory pickup service, and the installation of special equipment for dealers and fleet organizations, on all types of passenger cars, truck chassis, and busses from the vehicle manufacturing plants.

Factory pickup of either cars or trucks requires the vehicles to undergo pre-delivery service prior to release. Trucks can be arranged in driveway combinations of two, three, or four vehicles, for quick and economic deliveries to dealers. Conversion of frames and the addition of special equipment such as gasoline saddle tanks, power take-offs, air conditioning, etc., permits the vehicle manufacturer and the dealer to offer a highly specialized piece of equipment without hampering the flow of assembly lines.

As a specialist operating with modern shop facilities and equipment and staffed by experienced personnel, we can provide these services swiftly and economically.







# FINANCIAL REVIEW

**SALES** in our 1967 fiscal year, including those of our newly acquired subsidiaries, The Perfect Circle Company Limited<sup>1</sup> and The Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited, were \$36,800,000. This compares directly with \$39,930,000 for the previous year and represents a decline of 8%.

**NET INCOME** for the year declined 29% to \$1,352,000 or 50 cents per share from \$1,913,000 or 73 cents per share. The per share earnings have been calculated on the number of shares outstanding at the respective year ends and are directly comparable.

**DIVIDENDS** were paid on our shares during the year at the rate of 11 cents quarterly. In 1966, the quarterly rate averaged 10<sup>1</sup>/<sub>4</sub> cents. Dividends have now been paid continually over a period of 24 years.

**TAXES** on income in the amount of \$1,317,000 were charged against current earnings, where applicable, at an average rate of 49%. By the application of capital cost allowances, and certain other expenses de-

ductible under current tax regulations, we are able to defer the payment of \$740,000 to future years, thus improving our cash flow.

**EXPENDITURES FOR PLANT AND EQUIPMENT** during the year were \$8,524,000 by far the highest in our company's history. Of this amount approximately \$6,866,000 related to our new Frame Plant; \$1,458,000 was spent to improve and expand our Forge and Drive Train facilities; and \$200,000 was used for new equipment in our other operations. Depreciation charged against operations amounted to \$690,000, or 1.9% of sales. In 1966 the comparable amount charged was \$568,000, 1.4% of sales.

**NET WORKING CAPITAL** at the year end stood at \$8,836,000, a decline of \$2,109,000. The decrease is a result of our use of short term loans for the purchase of fixed assets.

**SHAREHOLDERS' EQUITY** of \$21,643,000 amounts to \$8.03 for each of the 2,696,533 shares outstanding at the year end, an increase from \$8.00 per share at the end of the previous year.



# HAYES-DANA LIMITED

AND SUBSIDIARY COMPANIES

## ASSETS

	July 31	
	1967	1966
CURRENT ASSETS:		
Cash	\$ 431,000	\$ 836,000
Marketable securities, at cost which approximates market	201,000	1,948,000
Accounts receivable, less allowance for doubtful accounts —		
Trade	3,392,000	3,535,000
Affiliated company	212,000	203,000
Income taxes recoverable	1,429,000	—
Inventories, at lower of cost or net realizable value	11,998,000	10,880,000
Prepaid expenses	380,000	187,000
	<u>18,043,000</u>	<u>17,589,000</u>
LAND, BUILDINGS, MACHINERY AND EQUIPMENT, at cost	25,959,000	17,666,000
Less — Accumulated depreciation	7,257,000	6,759,000
	<u>18,702,000</u>	<u>10,907,000</u>
OTHER ASSETS, at cost:		
Investments	222,000	222,000
Special refundable tax	141,000	25,000
Deferred expenses (Note 3)	365,000	—
	<u>728,000</u>	<u>247,000</u>
APPROVED ON BEHALF OF THE BOARD:		
G. B. MITCHELL, Director		
H. J. CARMICHAEL, Director		
	<u>\$37,473,000</u>	<u>\$28,743,000</u>

### AUDITORS' REPORT TO THE SHAREHOLDERS OF HAYES-DANA LIMITED:

We have examined the above consolidated balance sheet of Hayes-Dana Limited and subsidiary companies as at July 31, 1967 and the related consolidated statements of income, net income retained for use in the business and source and use of funds for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards and accordingly included such tests of the accounting records and such other auditing procedures as we considered necessary in the circumstances.



# CONSOLIDATED BALANCE SHEET

## LIABILITIES

	July 31	
	1967	1966
<b>CURRENT LIABILITIES:</b>		
Bank advances, (including a secured loan of \$440,000; 1966 — \$400,000)	\$ 3,116,000	\$ 1,015,000
Accounts payable and accrued liabilities —		
Trade	3,942,000	3,613,000
Affiliated companies	979,000	1,212,000
Dividend payable	—	246,000
Income taxes payable	170,000	558,000
Current portion of long-term debt	1,000,000	—
	<u>9,207,000</u>	<u>6,644,000</u>
<b>LONG-TERM DEBT:</b>		
6% Secured Debenture repayable in semi-annual instalments of \$500,000 commencing December 15, 1968	4,000,000	—
DEFERRED INCOME TAXES (Note 5)	2,623,000	1,057,000
	<u>15,830,000</u>	<u>7,701,000</u>
<b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>		
<b>CAPITAL STOCK</b> without nominal or par value (Notes 1, 2 and 6):		
Authorized — 4,000,000 shares		
Issued — 2,696,533 shares in 1967; 2,631,233 shares in 1966	8,880,000	7,050,000
NET INCOME RETAINED FOR USE IN THE BUSINESS	12,763,000	13,992,000
	<u>21,643,000</u>	<u>21,042,000</u>
	<u>\$37,473,000</u>	<u>\$28,743,000</u>

In our opinion these financial statements present fairly the financial position of the companies as at July 31, 1967 and the results of their operations and the sources and uses of funds for the year then ended, in conformity with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

TORONTO, August 30, 1967.

PRICE WATERHOUSE & CO.  
Chartered Accountants.



# HAYES-DANA LIMITED

AND SUBSIDIARY COMPANIES

## CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME

	Year ended July 31	
	1967	1966
Sales	\$36,800,000	\$39,930,000
Dividends, interest and other income	197,000	130,000
	<u>36,997,000</u>	<u>40,060,000</u>
Costs and expenses (including depreciation of \$690,000 in 1967 and \$568,000 in 1966):		
Cost of sales	31,653,000	33,327,000
Selling, general and administrative expenses	2,494,000	2,591,000
Interest (Note 4)	181,000	76,000
	<u>34,328,000</u>	<u>35,994,000</u>
	<u>2,669,000</u>	<u>4,066,000</u>
Income taxes (Note 5):		
Current	577,000	1,564,000
Deferred	740,000	589,000
	<u>1,317,000</u>	<u>2,153,000</u>
Net income for the year	<u>\$ 1,352,000</u>	<u>\$ 1,913,000</u>

## CONSOLIDATED STATEMENT OF SOURCE AND USE OF FUNDS

	Year ended July 31	
	1967	1966
Source of funds:		
Net income for the year	\$ 1,352,000	\$ 1,913,000
Charges not requiring a cash outlay-		
Depreciation	690,000	568,000
Deferred income taxes (Note 5)	1,565,000	589,000
Funds from operations	<u>3,607,000</u>	<u>3,070,000</u>
Working capital of subsidiaries acquired	—	333,000
Received on sale of shares	—	5,001,000
Received on exercise of stock options	130,000	13,000
Issue of 6% secured debenture	4,000,000	—
	<u>7,737,000</u>	<u>8,417,000</u>
Use of funds:		
Additions to plant and equipment (net)	8,485,000	5,420,000
Cash dividends	881,000	780,000
Increase in other assets	480,000	79,000
Acquisition of subsidiaries	—	913,000
	<u>9,846,000</u>	<u>7,192,000</u>
Increase (decrease) in working capital	<u>\$ (2,109,000)</u>	<u>\$ 1,225,000</u>



# HAYES-DANA LIMITED

## AND SUBSIDIARY COMPANIES

### CONSOLIDATED STATEMENT OF NET INCOME RETAINED FOR USE IN THE BUSINESS

	Year ended July 31	
	1967	1966
Balance at beginning of year:		
Hayes-Dana	\$13,992,000	\$10,523,000
Perfect Circle and Victor	—	2,419,000
	<u>13,992,000</u>	<u>12,942,000</u>
Net income for the year	1,352,000	1,913,000
	<u>15,344,000</u>	<u>14,855,000</u>
Excess of cost of investment in subsidiaries acquired during the year over book values of their net assets	—	82,000
Dividends paid:		
Hayes-Dana	757,000	781,000
Perfect Circle (including a stock dividend of \$1,700,000)	1,824,000	—
	<u>2,581,000</u>	<u>863,000</u>
Balance at end of year	<u>\$12,763,000</u>	<u>\$13,992,000</u>

### NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

1. PRINCIPLES OF CONSOLIDATION: On October 28, 1966, supplementary letters patent were obtained to change the name of the company from Hayes Steel Products Limited to Hayes-Dana Limited. The consolidated financial statements include the financial position of Hayes-Dana Limited and all of its subsidiary companies.

On July 21, 1967, Hayes-Dana Limited issued 400,000 shares of its capital stock for all the outstanding shares of The Perfect Circle Company Ltd. and The Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited. The shares of Perfect Circle were owned by Dana Corporation, the controlling shareholder of Hayes-Dana, and the shares of Victor were owned by Victor Manufacturing & Gasket Company, a wholly-owned U.S. subsidiary of Dana Corporation. The number of shares issued was based on the average annual earnings of Perfect Circle and Victor over the past three years equated with the average earnings per share of Hayes-Dana over a comparable period. The relative net worth of the three companies was also taken into consideration.

This transaction has been accounted for as a pooling of interests and accordingly the consolidated financial statements have been restated to include the accounts of Perfect Circle and Victor from August 1, 1965.

2. CAPITAL STOCK: Changes in the capital stock over the two years were as follows:

	Year ended July 31	1967	1966
Balance at beginning of year:			
Hayes-Dana		\$7,050,000	\$1,841,000
Perfect Circle and Victor		—	195,000
		<u>7,050,000</u>	<u>2,036,000</u>
Issue of 446,165 shares through exercise of rights		—	5,001,000
Issue of 65,300 (1966-4,068 shares) through exercise of stock options		130,000	13,000
Transfer from net income retained for use in the business for Perfect Circle stock dividend		1,700,000	—
Balance at end of year		<u>\$8,880,000</u>	<u>\$7,050,000</u>

3. DEFERRED EXPENSES: Start-up costs of \$523,000 were incurred during the year in connection with the new frame plant and an estimated additional \$400,000 will be incurred by January 31, 1968, at which time the plant will be in full operation. Of these costs, \$158,000 have been written off in the year ended July 31, 1967 and the remaining \$765,000 will be amortized in equal amounts over two and one-half years commencing February 1, 1968.

4. INTEREST: Total interest paid during the year ended July 31, 1967 on bank advances and the secured debenture was \$298,000. Of this amount, \$117,000 has been capitalized as part of the cost of the new frame plant and equipment.

5. INCOME TAXES: By claiming maximum expenses allowed for income tax purposes in the year ended July 31, 1967, the company will create a loss for tax purposes through which approximately \$825,000 of the income taxes paid in respect of the prior year will be recovered. Accordingly this amount, together with \$740,000 of the current year's provision for income taxes, has been added to deferred income taxes in the consolidated balance sheet.

6. STOCK OPTIONS: In 1960 the shareholders approved an Employees' Stock Option Plan which provided for granting options to officers and key employees to purchase 120,000 shares of the company's capital stock at a price equal to 95% of the market value on the date granted. Through an amendment to the plan, approved by the directors on September 28, 1966, all options may be exercised by December 31, 1967. During the year ended July 31, 1967, options on 65,300 shares were exercised for a total consideration of \$130,000. Options outstanding at July 31, 1967 were as follows:

Option price per share	Directors and officers	Other employees	Total
\$1.70	1,200	1,200	2,400
1.72	—	1,600	1,600
2.22	—	400	400
4.45	2,400	1,132	3,532
7.84	400	1,200	1,600
9.14	3,000	3,900	6,900
	<u>7,000</u>	<u>9,432</u>	<u>16,432</u>

At July 31, 1967 options had been granted for all shares available under the Plan.

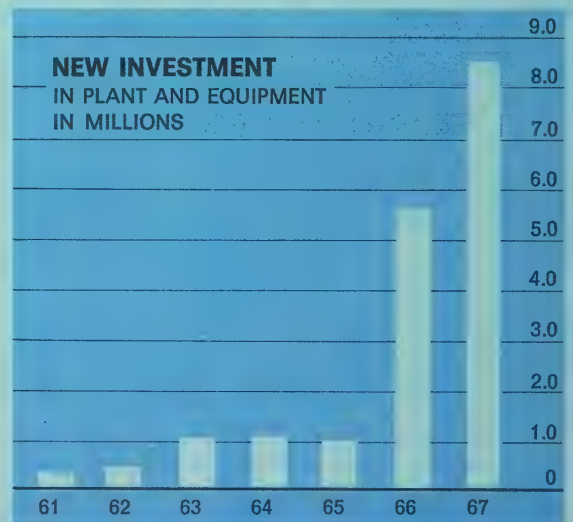
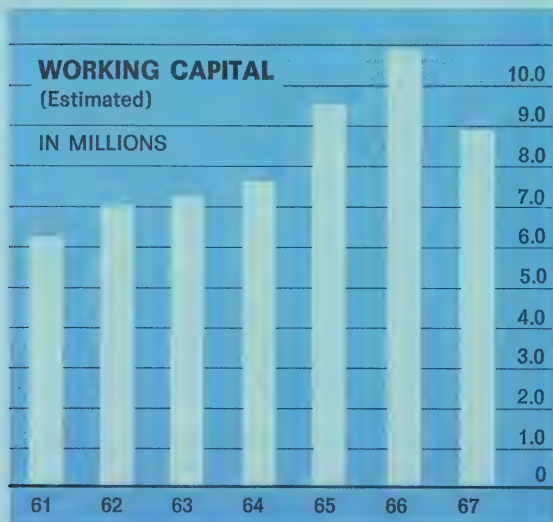
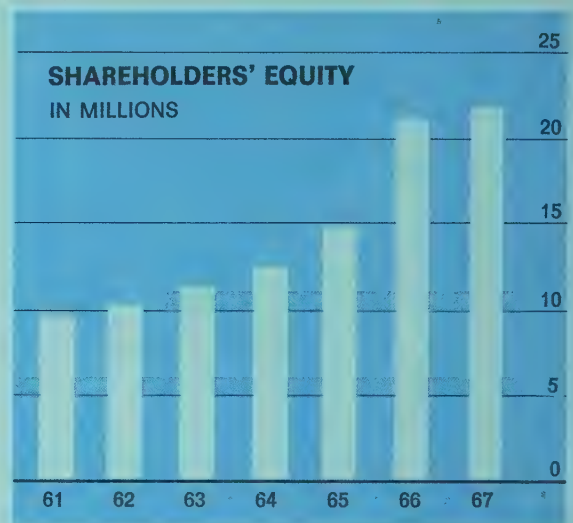
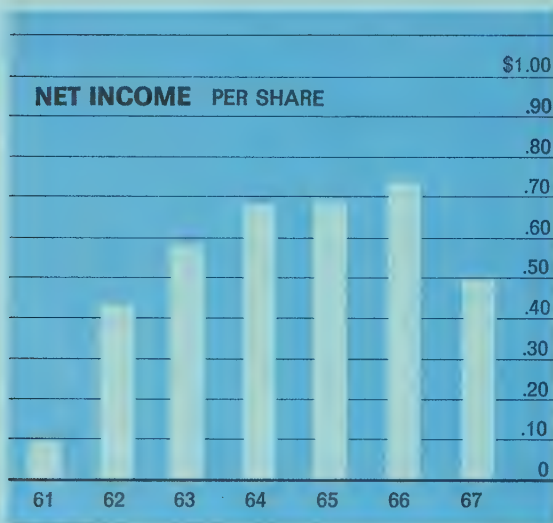
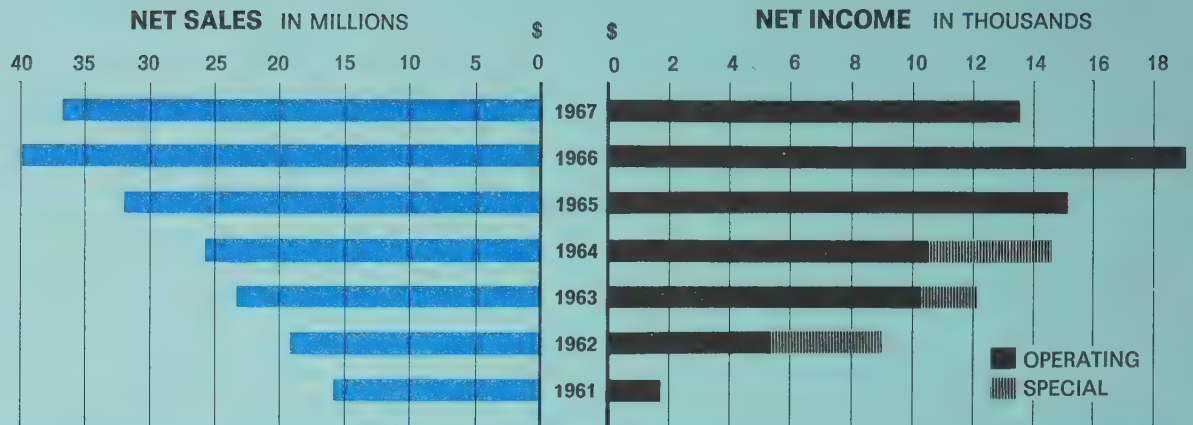
7. REMUNERATION OF DIRECTORS AND SENIOR OFFICERS: The direct remuneration of directors and senior officers was \$253,000 for the year ended July 31, 1967 (1966 - \$204,000); of this amount, \$123,000 (1966 - \$121,000) was received by directors.

8. PENSION PLANS: Pension plan expenses for the year amounted to \$490,000 (1966 - \$413,000). There is an unfunded past service liability estimated at \$3,300,000 which is being amortized over not more than twenty-five years.



# HAYES-DANA LIMITED

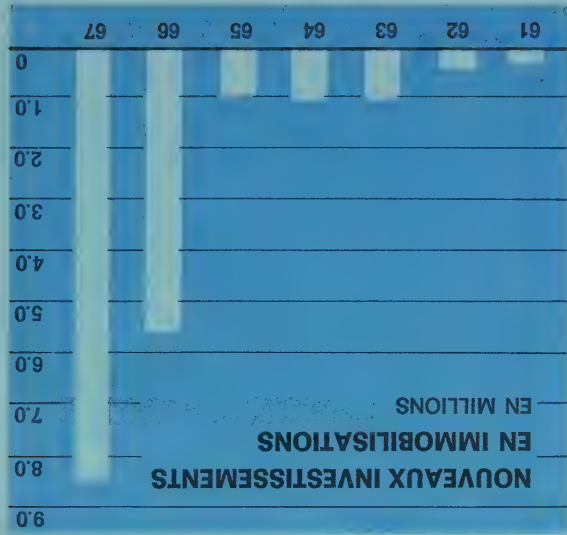
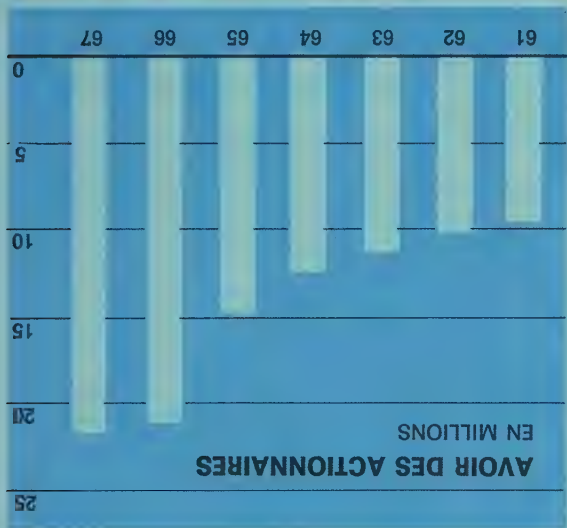
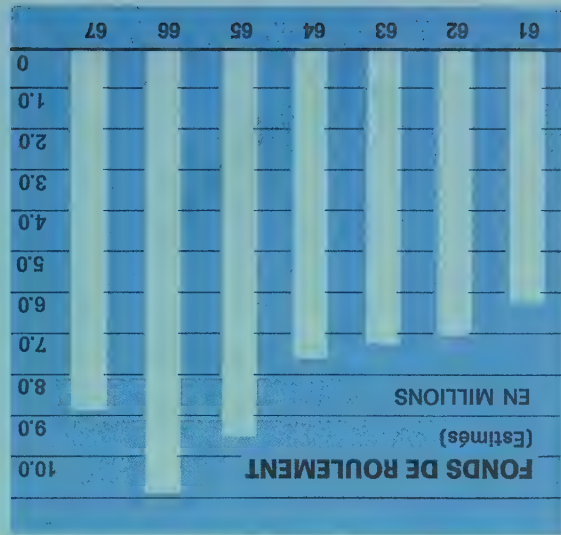
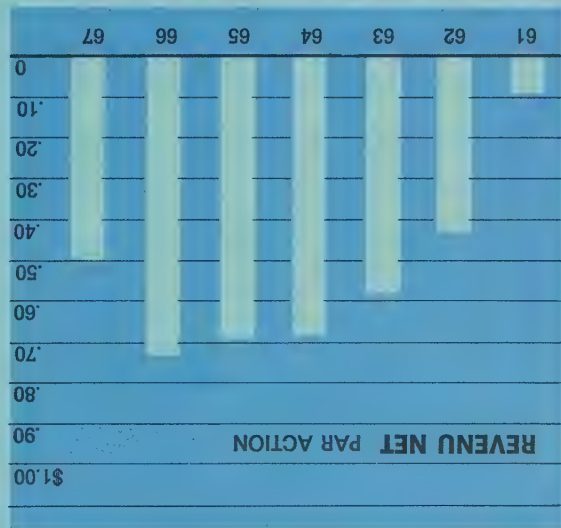
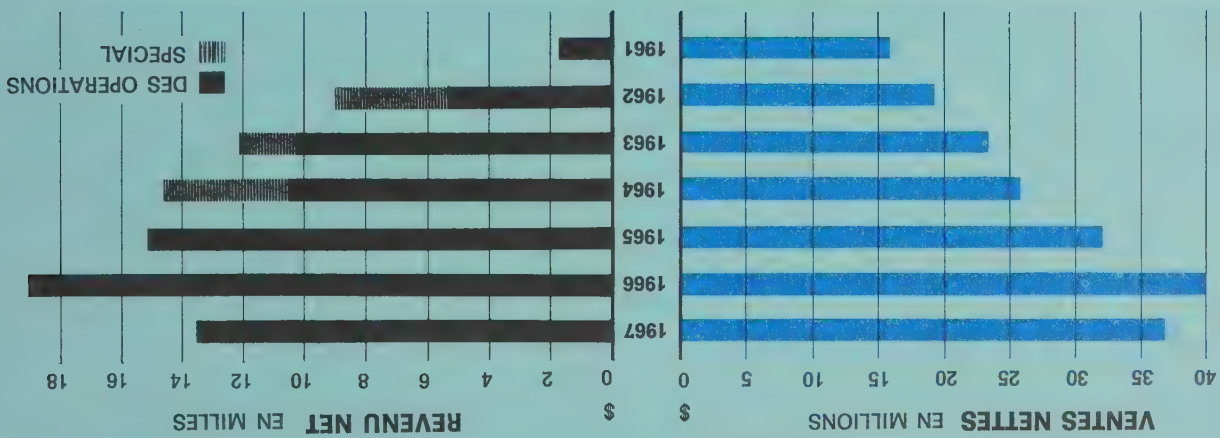
## GROWTH AT A GLANCE





# HAYES-DANA LIMITED

## L'EXPANSION EN UN CLIN D'OEIL





ÉTAT CONSOLIDÉ DU REVENU NET  
RÉINVESTI DANS L'ENTREPRISE

Exercice terminé le 31 juillet	
1967	1966
\$13,992,000	\$10,523,000
—	2,419,000
13,992,000	12,942,000
1,352,000	1,913,000
15,344,000	14,855,000
—	82,000
757,000	781,000
1,824,000	—
2,581,000	863,000
\$12,763,000	\$13,992,000

Solde au début de l'exercice: Hayes-Dana Perfect Circle et Victor

Revenu net de l'exercice

Excédent du coût des placements dans des filiales acquises au cours de l'exercice sur les valeurs aux livres de leurs actifs nets

Dividendes versés: Hayes-Dana Perfect Circle (incluant un dividende en actions de \$1,700,000)

Solde à la fin de l'exercice

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

1. PRINCIPES DE CONSOLIDATION: Des lettres patentes supplémentaires furent obtenues le 28 octobre 1966 aux fins de changer le nom de la compagnie Hayes Steel Products Limited pour Hayes-Dana Limited. Les états financiers consolidés comprennent la situation financière de Hayes-Dana Limited et de toutes ses filiales.

Le 21 juillet 1967, Hayes-Dana Limited procéda à l'émission de 400,000 actions de son capital-actions en échange de toutes les actions en circulation de The Perfect Circle Company Ltd. et de The Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited. Les actions de Perfect Circle étaient possédées par Dana Corporation, compagnie contrôlée par Dana, et les actions de Victor étaient possédées par Victor Manufacturing & Gasket Company, une filiale américaine entièrement contrôlée par Dana Corporation. Le nombre des actions émises fut basé sur la moyenne des gains annuels de Perfect Circle et de Victor pour les trois dernières années comparées à la moyenne des gains par action de Hayes-Dana pour la même période. La valeur nette relative de ces trois compagnies fut aussi prise en considération.

Cette transaction fut comptabilisée en tant que fusion d'intérêts communs et, en conséquence, les états financiers consolidés ont été modifiés de façon à inclure les comptes de Perfect Circle et de Victor à compter du 1er août 1965.

2. CAPITAL-ACTIONS: Les changements survenus dans le capital-actions au cours des deux exercices furent les suivants:

Exercice terminé le 31 juillet	
1967	1966
Solde au début de l'exercice: Perfect Circle et Victor	\$1,841,000
—	\$7,050,000
—	195,000
—	2,036,000
—	5,001,000
130,000	13,000
1,700,000	—
\$8,880,000	\$7,050,000
3. FRAIS DIFFÉREES: Des frais de mise en train de \$523,000 furent en-cours au cours de l'exercice en rapport avec la nouvelle usine de fabrication de chassais et on estime à \$400,000 le montant des dépenses additionnelles qui auront été encourues au 31 janvier 1968 alors que l'usine sera en pleine opération. Du total de ces frais, \$158,000 ont été radés au cours de l'exercice terminé le 31 juillet 1967 et le solde de \$765,000 sera amorti en montants égaux répartis sur la période de deux ans et demi commençant le 1er février 1968.	

Au 31 juillet 1967 des options avaient été octroyées pour toutes les actions disponibles en vertu du plan.

7. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES SÉNIORS DE LA DIRECTION: Pour l'exercice clos le 31 juillet 1967 la rémunération directe des administrateurs et des membres séniors de la direction s'est élevée à \$253,000 (1966 - \$204,000); de ce montant, \$123,000 (1966 - \$121,000) furent reçus par les administrateurs. 8. CAISSE DE RETRAITE: Les frais de \$490,000 (1966 - \$413,000). Il existe un passif estimatif et non pourvu, pour services passés, de \$3,300,000 qui est l'objet d'un amortissement sur une période n'excédant pas vingt-cinq ans.

Prix d'option Administrateurs et membres Autres Total

\$1.70	2,400	1,600	400	3,532	1,600	1,600	9,432	16,432
1.72	—	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432
2.22	—	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432
4.45	2,400	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432
7.84	400	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432
9.14	3,000	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432
7,000	3,900	1,600	400	1,132	1,200	1,200	9,432	16,432



ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA PROVENANCE  
ET DE L'UTILISATION DES FONDS

Provenance des fonds :		Revenu net de l'exercice	
Frais ne nécessitant pas de déboursés- Amortissement		690,000	\$ 1,352,000
Impôts sur le revenu différés (Note 5)		1,565,000	
Fonds provenant de l'exploitation		3,607,000	
Fonds de roulement des filiales acquises		—	
Reçu à la vente d'actions		—	
Reçu à l'exercice d'options d'achat d'actions		130,000	
Emission d'une débenture à 6%, garantie par nantissement		4,000,000	
Utilisation des fonds :			
Additions à l'usine et l'outillage (nettes)		8,485,000	
Dividendes comptant		881,000	
Augmentation des autres valeurs actives		480,000	
Acquisition de filiales		—	
Augmentation (diminution) du fonds de roulement		9,846,000	\$(2,109,000)
			\$ 1,913,000



# BILAN CONSOLIDÉ

## PASSIF

### EXIGIBILITÉS

Avances bancaires, (à l'inclusion d'un prêt de \$440,000

garanti par nantissement; 1966 — \$400,000)

Comptes à payer et frais courus —

Fournisseurs

Compagnies affiliées

Dividende à payer

Impôts sur le revenu à payer

Portion de la dette à long terme échéant dans l'année

### DETTE À LONG TERME:

Débiteure à 6%, garantie par nantissement, remboursable en versements semestriels de \$500,000 à compter du

15 décembre 1968)

IMPÔTS SUR LE REVENU DIFFÉRÉS (Note 5)

## AVOIR DES ACTIONNAIRES

CAPITAL-ACTIONS sans valeur nominale ou au pair

(Notes 1, 2 et 6)

Autorisé — 4,000,000 d'actions

Emis — 2,696,533 actions en 1967; 2,631,233 actions en 1966

REVENU NET RÉINVESTI DANS L'ENTREPRISE

	1967	31 juillet 1966
\$ 3,116,000	\$ 1,015,000	
3,942,000	3,613,000	
979,000	1,212,000	
—	246,000	
170,000	558,000	
1,000,000	—	
9,207,000	6,644,000	
4,000,000	—	
2,623,000	1,057,000	
15,830,000	7,701,000	
8,880,000	7,050,000	
12,763,000	13,992,000	
21,643,000	21,042,000	
\$37,473,000	\$28,743,000	

A notre avis, ces états financiers présentent équitablement la situation financière des compagnies au 31 juillet 1967, les résultats de leurs opérations ainsi que la provenance et l'utilisation de leurs fonds pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

PRICE WATERHOUSE & CO.

Comptables agréés.

TORONTO, le 30 août 1967



# HAYES-DANA LIMITED

ET FILIALES

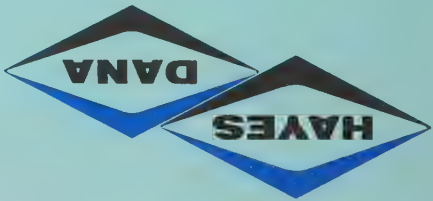
## ACTIF

	1967	31 juillet 1966
DISPONIBILITÉS:		
Encaisse	\$ 431,000	\$ 836,000
Valeurs négociables au prix coûtant, soit approximativement la valeur du marché	201,000	1,948,000
Comptes à recevoir, moins provision pour créances douteuses —	3,392,000	3,535,000
Clients	212,000	203,000
Impôts sur le revenu à recouvrer	1,429,000	—
Stocks, au plus bas du coût ou de la valeur de réalisation nette	11,998,000	10,880,000
Frais payés d'avance	380,000	187,000
TERRAIN, BÂTIMENTS, MATÉRIEL et OUTILLAGE, au prix coûtant	25,959,000	17,666,000
Moins: amortissement accumulé	7,257,000	6,759,000
AUTRES VALEURS ACTIVES, au prix coûtant:		
Placements	222,000	222,000
Impôt spécial remboursable	141,000	25,000
Frais différés (Note 3)	365,000	—
APPROUVÉ AU NOM DU CONSEIL:		
G. B. MITCHELL, Administrateur		
H. J. CARMICHAEL, Administrateur		
	<u>\$37,473,000</u>	<u>\$28,743,000</u>

Nous avons examiné le bilan consolidé ci-dessus de Hayes-Dana Limited et filiales au 31 juillet 1967 ainsi que les états consolidés, s'y rapportant, du revenu, du revenu net réinvesti dans l'entreprise et de la provenance et de l'utilisation des fonds pour l'exercice clos à cette date. Notre examen a été effectué conformément aux normes de vérification généralement reconnues et, en conséquence, a comporté les sondages des livres et pièces comptables et autres procédés de vérification que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS AUX ACTIONNAIRES DE HAYES-DANA LIMITED:





avons pu différer le paiement de \$740,000 jusqu'à des années futures, ce qui nous a valu un meilleur débit de capital.

## LES DÉPENSES POUR LES USINES ET L'ÉQUIPEMENT ÉTAIENT DE \$8,524,000 AU COURS DE L'ANNÉE, SOIT LE CHIFFRE LE PLUS ÉLEVÉ DANS LES ANNÉES DE NOTRE COMPAGNIE.

Sur ce montant, environ \$6,866,000 avaient trait à notre nouvelle usine de chassiss; \$1,458,000 ont été dépensée pour améliorer et agrandir les installations de notre forge et de notre division des rouages d'entraînement; et \$200,000 furent utilisés pour de nouveaux équipements dans nos autres établissements. Les amortissements s'élevaient à \$690,000, soit 1.9% des ventes. En 1966, le montant comparable était de \$568,000, soit 1.4% des ventes.

## LE CAPITAL DE ROULEMENT NET À LA FIN DE L'ANNÉE S'ÉLEVAIT À \$8,836,000, SOIT UNE BAISSE DE \$2,109,000. CETTE DIMINUTION RÉSULTE DE L'EMPLOI D'EMPRUNTS À COURT TERME À DES FINS D'IMMOBILISATIONS.

**LA PART DES ACTIONNAIRES**, qui était de \$21,643,000, représentait \$8.03 pour chacune des 2,696,533 actions en circulation à la fin de l'exercice, soit une augmentation de \$8.00 par action par rapport à la fin de l'exercice précédent.

**LES VENTES**, au cours de notre exercice financier 1967, y compris celles de nos filiales nouvellement acquises, The Perfect Circle Company Limited et The Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited, étaient de \$36,800,000. Ce chiffre est directement comparable à celui de \$39,930,000 pour l'exercice financier précédent, et représente une baisse de 8%.

**LE REVENU NET** pour l'exercice a baissé de 29%, avec \$1,352,000 ou 50¢ par action, par rapport à \$1,913,000 ou 73¢ par action. Les bénéfices par action ont été calculés sur le nombre d'actions en circulation à la fin de l'exercice respectif et sont directement comparables.

**DES DIVIDENDES** ont été payés sur nos actions au cours de l'année à raison de 11¢ par trimestre. En 1966, le taux trimestriel était en moyenne de 10 1/4¢. Des dividendes ont été payés continuellement depuis une période de 24 ans.

**DES IMPÔTS** sur le revenu d'un montant de \$1,317,000 ont été prélevés sur les bénéfices courants, le cas échéant, à un taux moyen de 49%. Par l'application des allocations sur les capitalisations, ainsi que de certaines autres dépenses déductibles en vertu des règlements fiscaux actuels, nous

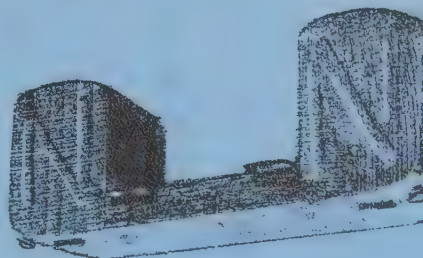
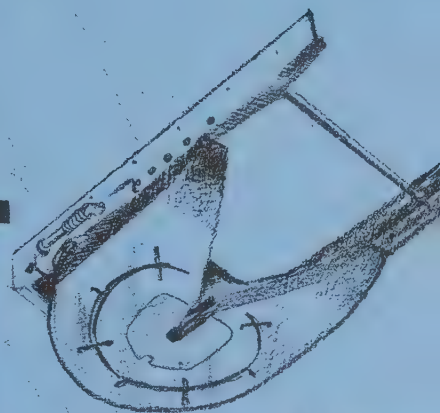


## SPECIAL SERVICES LIMITED

Cette branche, qui comprend la division Kerr, à Oshawa, et la division Cantrac, à Oakville, est spécialisée dans la préparation des véhicules à moteur, la prise de livraison à l'usine, et l'installation d'équipements spéciaux pour les concessionnaires et les flottes de véhicules, comprenant toutes sortes de voitures à passagers, châssis de camions et autobus en provenance des usines automobiles.

La prise de livraison à l'usine exige que tout véhicule, voiture à passagers ou camion, passe par le service avant-livraison avant de recevoir le certificat de circulation. Afin d'accélérer les livraisons aux concessionnaires et d'en diminuer le coût, les camions peuvent être groupés par ensembles de deux, trois ou quatre véhicules. En prévoyant différentes variantes de châssis et des dispositifs spéciaux en option, comme les réservoirs d'essence à selle, prises de force, climatisation, etc., les constructeurs de véhicules et les concessionnaires peuvent offrir des unités extrêmement spécialisées sans être obligés de rompre le rythme des chaînes d'assemblage.

En tant que spécialistes disposant d'appareillages d'atelier et d'équipements modernes, dirigés par un personnel expérimenté, nous sommes en mesure de fournir ces services dans les meilleurs délais et avec le minimum de frais.





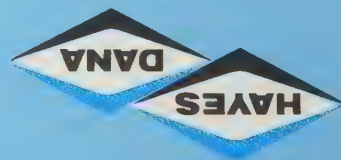
## SERVICE PARTS LIMITED

Afin de renforcer et de restructurer notre organisation de l'après-vente, nous avons réuni nos entrepôts, services de distribution et groupes de vente dans cette nouvelle division de notre compagnie.

Une vaste gamme de produits, représentés par des marques de premier rang — Spicer, Mechanics, Borg & Beck, Blood, Salisbury, Chelsea, Long, Rockford, Ag-master, Renu, Nasco — et maintenant Perfect Circle et Victor — sont disponibles sur le marché de la réparation et des pièces de rechange pour les équipements automobiles, agricoles et industriels de tout genre.

Nos produits sont vendus par l'entremise de tous les réseaux de distribution les plus importants. De plus, nous avons des entrepôts modernes et bien approvisionnés à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, St-Thomas, Toronto, Hamilton, Montréal et Moncton, qui fournissent un service rapide, organisé sur une base régionale, en cas de panne.

Nous croyons que notre service de pièces de rechange, bien conduit, peut avoir un effet stabilisateur sur notre chiffre d'affaires et sur nos bénéfices.





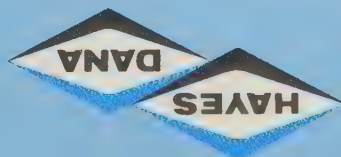
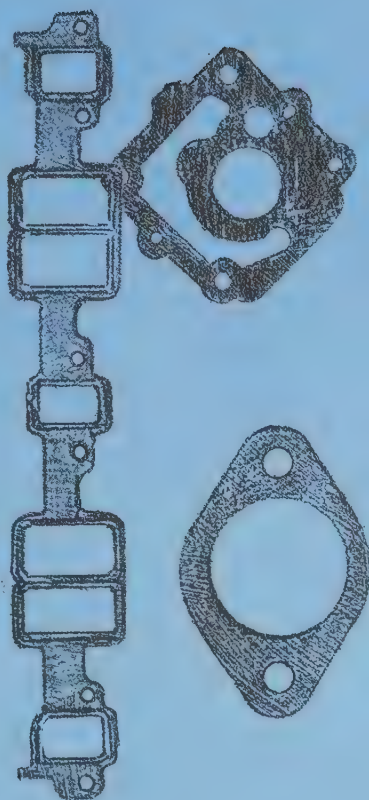
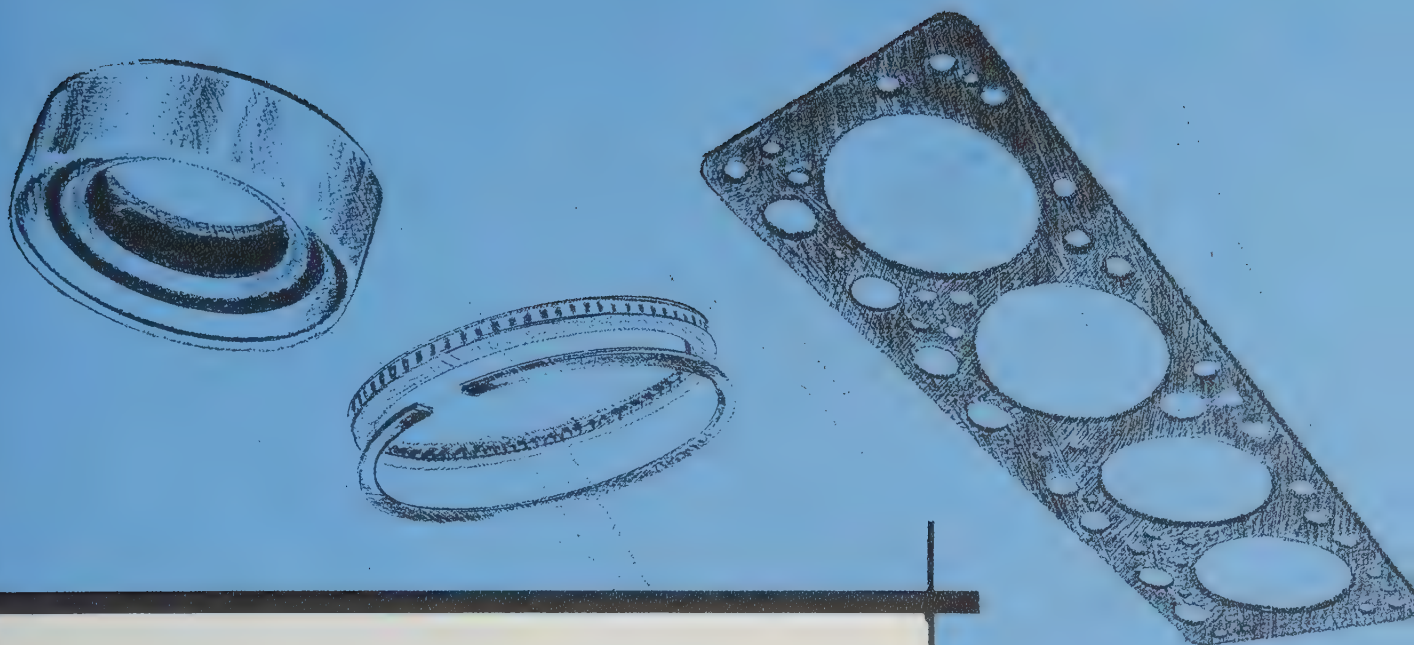
## DIVISION PERFECT CIRCLE-VICTOR

Nous souhaitons la bienvenue à deux nouveaux membres de notre famille en constant développement — The Perfect Circle Company Limited, fabricants de segments de piston et de pièces de moteur, et la Victor Manufacturing & Gasket Co. of Canada Limited, fabricants de joints d'automobile. Ces deux compagnies appartenaient à part entière à la Dana Corporation et leur acquisition place les possessions de Dana au Canada sous la direction de Hayes-Dana.

Située à Don Mills, Ontario, la Perfect Circle, principal fabricant de segments de piston au Canada, pourvoit aux besoins des constructeurs de moteurs et fournit le marché de l'après-vente par l'intermédiaire d'un système de distribution efficace-ment organisé.

Victor Gasket exploite à St-Thomas, Ontario, une usine et un entrepôt de pièces, et fournit des joints, etc., aux constructeurs de véhicules. Cette firme distribue des joints de rechange et des disques de retenue d'huile par l'entremise d'importantes maisons de gros dans tout le Canada.

Ces deux gammes de produits, très importantes sur le marché des pièces de moteurs, viendront renforcer notre organisation du marché de l'après-vente.





## DIVISION NASCO

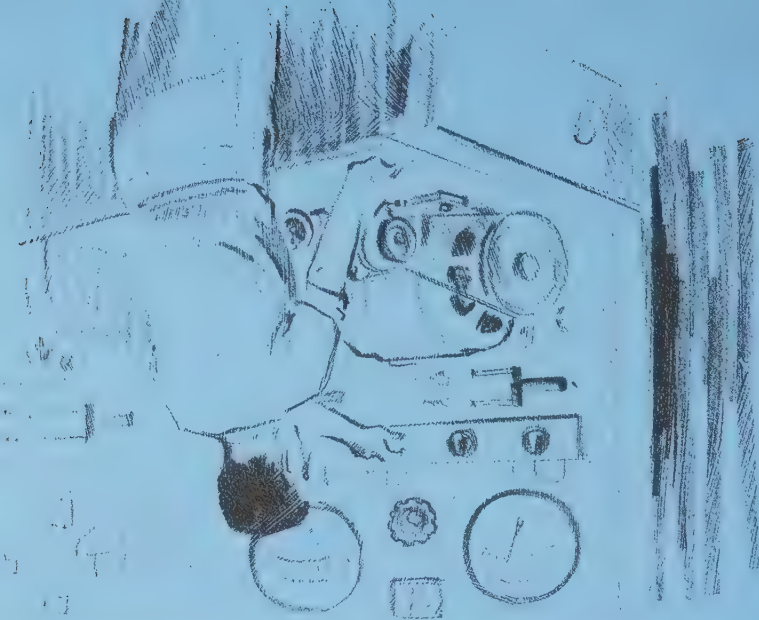
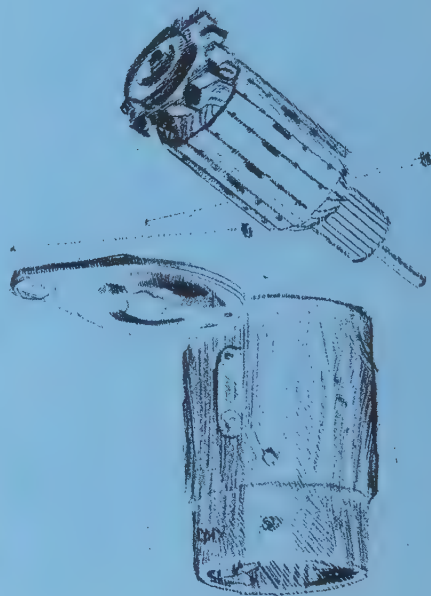
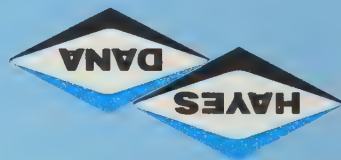
Au cours de sa première année de fonctionnement en tant que division de Hayes-Dana Limited, Nasco a vu s'améliorer con-

Son système de production a été transformé de façon à pouvoir être programmé selon un ensemble de prévisions. Cette transformation a permis d'établir des programmes visant la réduction du coût de production; des résultats concluants ont d'ailleurs déjà été obtenus dans ce domaine. Un programme de simplification du travail par l'installation d'un contrôle en première ligne a été établi pour recycler les opérations, permettant ainsi de réaliser la plus grande partie des économies.

L'implantation et la réorganisation des aires de service et de reconstruction ont également contribué à améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Sur les 123,000 pieds carrés de superficie de l'usine, 50,000 ont été fondamentalement réorganisés, le reste n'ayant reçu que des transformations partielles. Nous continuerons d'améliorer et de moderniser le fonctionnement de l'entreprise pour être en mesure de répondre aux fluctuations du marché.

Un effort commun a été fait pour mettre en train un service de contrôle de la qualité des produits en installant un laboratoire d'essais, dirigé par une équipe de techniciens compétents. Le marché actuel exige un niveau de qualité très élevé, et nous répondrons à ces exigences en soumettant la production à des contrôles et des essais continus.

C'est par une exécution énergétique de ces programmes que la division Nasco sera à même d'apporter un soutien efficace à Hayes-Dana dans sa politique de pénétration sur le marché de l'après-vente.



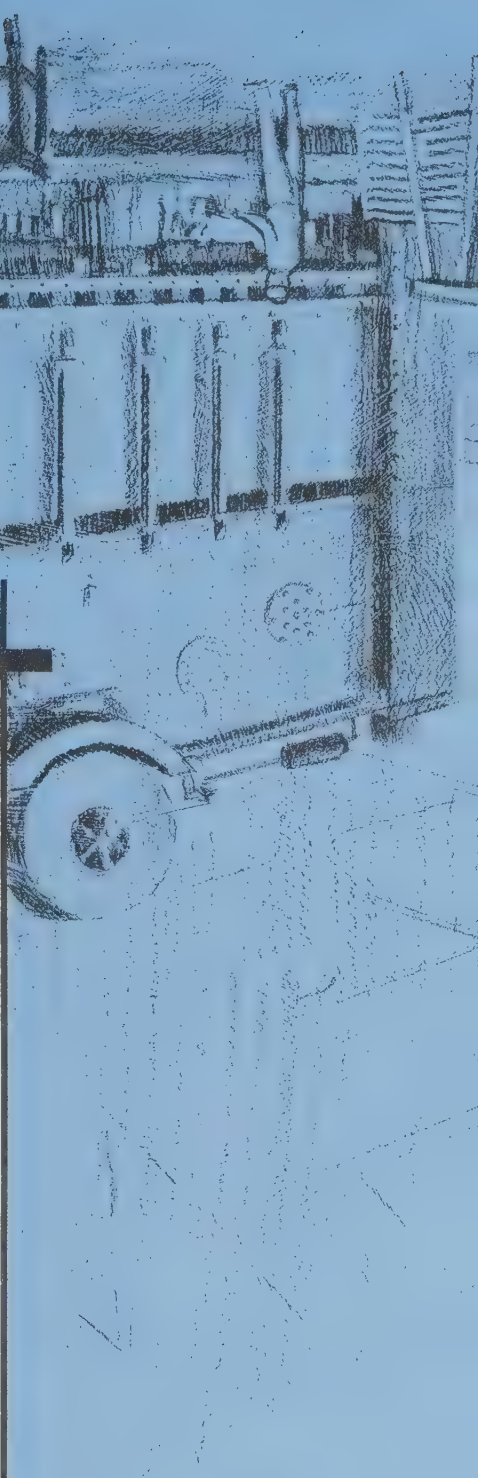


## DIVISION DES CHÂSSIS

Notre nouvelle usine de châssis pour automobiles, qui a connu la plus forte expansion dans les annales de notre compagnie, est maintenant terminée et a été équipée à un coût considérablement inférieur à nos prévisions. Cette nouvelle division sera officiellement inaugurée par l'honorable C. M. Drury le 20 septembre, immédiatement après notre assemblée annuelle des actionnaires.

Nous entrons actuellement dans une période de mise en train et notre division tournera à un "régime de rodage", tandis que notre personnel se familiarisera avec ses nouvelles spécialités — travail à la presse lourde et soudure en production continue. Nous espérons que le rythme de production prévu sera atteint vers le mois de janvier 1968.

L'usine actuelle a une capacité de production normale de 250,000 châssis par an, mais elle peut en produire 300,000 par an en tournant au maximum de ses possibilités.



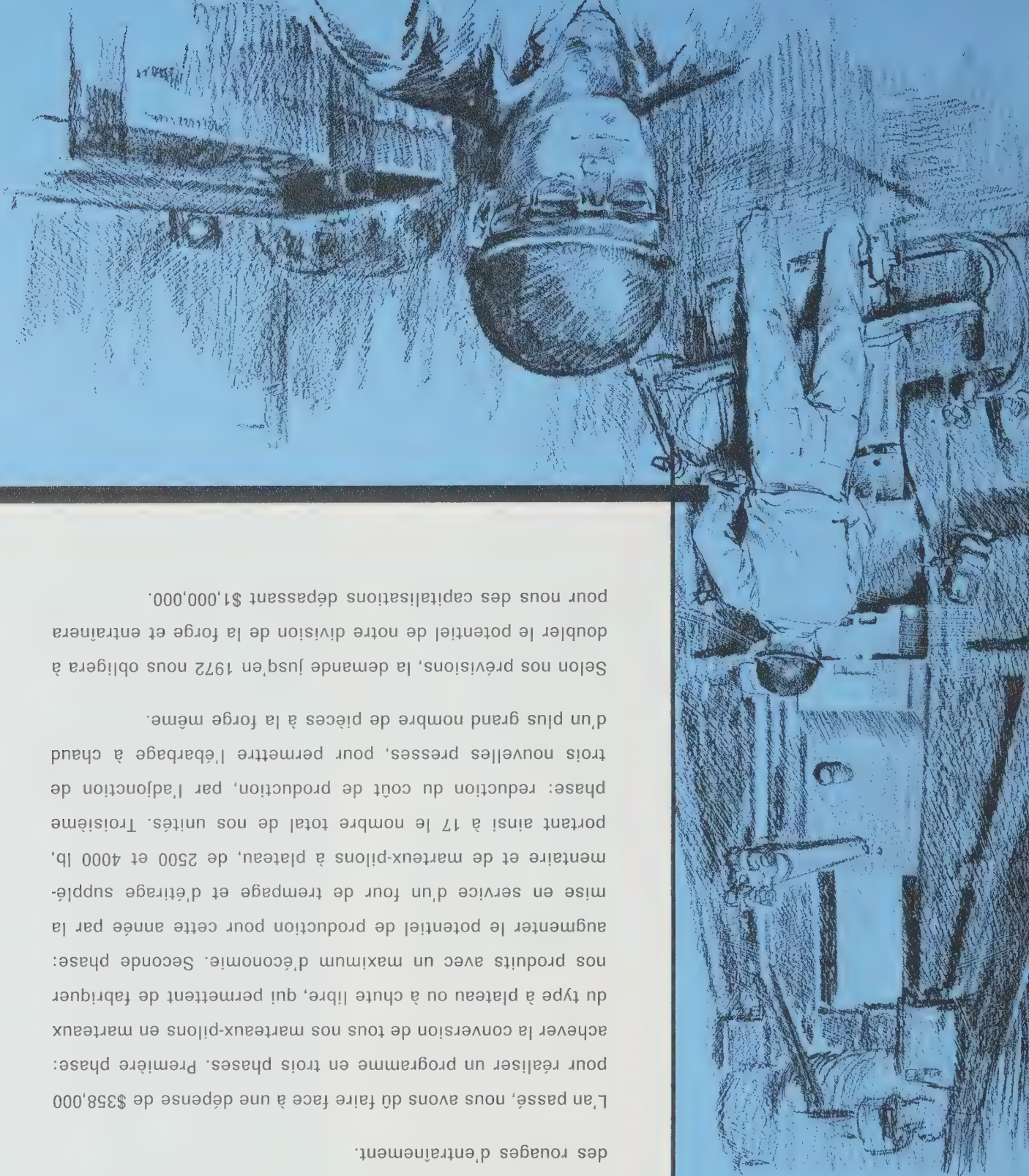


## DIVISION DE LA FORGE

Notre division de la forge a produit, au cours de l'année passée, quelque 17,000 tonnes de pièces forgées finies. La presque totalité de cette production a été absorbée par notre division des rouages d'entraînement.

L'an passé, nous avons dû faire face à une dépense de \$358,000 pour réaliser un programme en trois phases. Première phase: achever la conversion de tous nos marteaux-pilons en marteaux du type à plateau ou à chute libre, qui permettent de fabriquer nos produits avec un maximum d'économie. Seconde phase: augmenter le potentiel de production pour cette année par la mise en service d'un four de trempage et d'étrépage supplémentaire et de marteaux-pilons à plateau, de 2500 et 4000 lb, portant ainsi à 17 le nombre total de nos unités. Troisième phase: réduction du coût de production, par l'adjonction de trois nouvelles presses, pour permettre l'ébarbage à chaud d'un plus grand nombre de pièces à la forge même.

Selon nos prévisions, la demande jusqu'en 1972 nous obligera à doubler le potentiel de notre division de la forge et entraînera pour nous des capitalisations dépassant \$1,000,000.



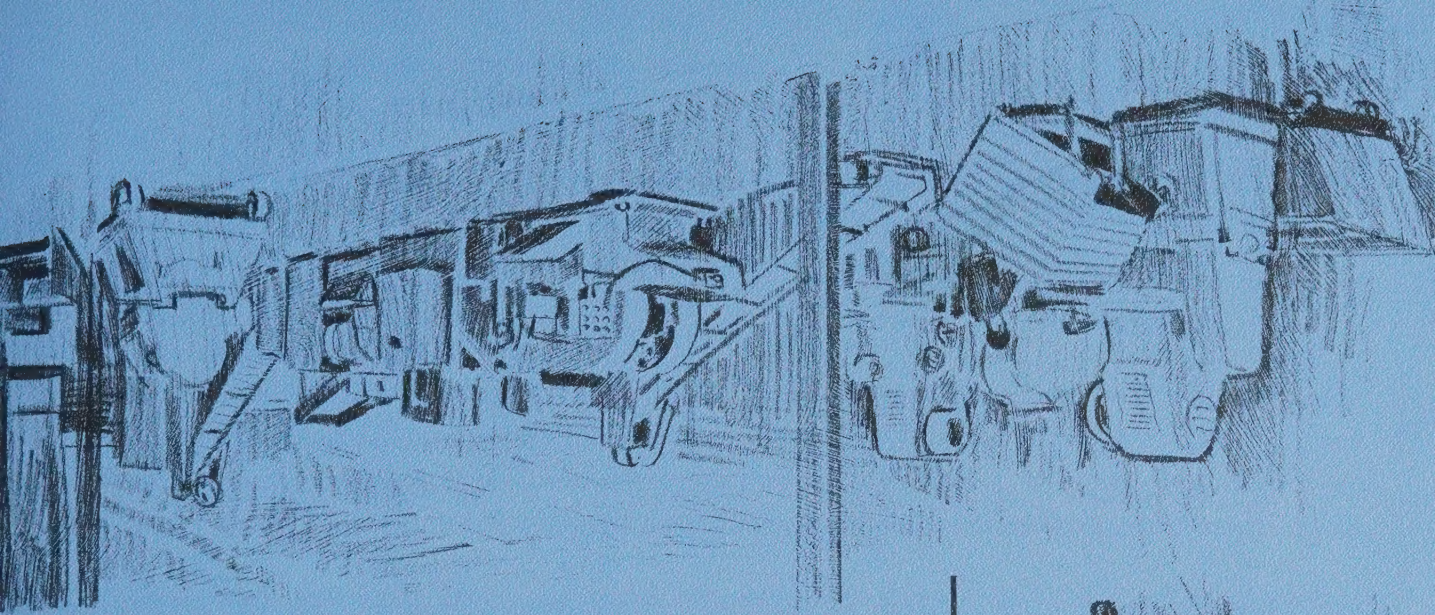


# DIVISION DES ROUAGES D'ENTRAÎNEMENT

Une somme totale de \$1,100,000 a été dépensée pour financer notre programme combiné pour l'augmentation du potentiel de production en vue de satisfaire la demande prévue et pour la réduction du coût de production.

L'équipement acheté était généralement du type standard, ce qui permet une éventuelle conversion ultérieure. Nous disposons maintenant d'une machine à tubes qui pourvoit à nos besoins en tubes d'acier, un des principaux composants de nos arbres de transmission à cardans. Ces acquisitions, combinées à une ample transformation du travail, nous ont permis de continuer à soutenir la concurrence sur les marchés du Canada et des Etats-Unis. Nous continuerons à suivre ce programme avec la plus grande attention.

Les chaînes d'usinage et d'assemblage des joints universels et des arbres de transmission lourds se trouvent actuellement en activité. Cet apport augmentera considérablement notre volume de ventes et permettra à Hayes-Dana d'offrir la seule gamme complète de joints universels au marché canadien.







Aux actionnaires:

8 septembre 1967

Notre exercice financier 1966-67 a indiqué des progrès dans l'expansion de la Hayes-Dana Limited, après l'achèvement de notre nouvelle division des châssis et l'acquisition de The Perfect Circle Company Limited et de la Victor Manufacturing & Gasket Company of Canada, Limited. Le ralentissement de la production d'automobiles et de camions s'est traduit par un chiffre de ventes de \$36,800,000, en comparaison de \$39,930,000 l'année précédente. Aucune expédition de châssis n'a été effectuée durant 1966-67, pendant l'achèvement de notre division des châssis, vers la fin de l'année.

Après déduction de \$690,000 aux fins d'amortissement, le revenu net s'est élevé à \$1,352,000, soit 50¢ par action. L'année dernière, après déduction de \$568,000 aux fins d'amortissement, le revenu net a atteint \$1,913,000, soit 73¢ par action.

Outre la baisse de 8% du chiffre de ventes, plusieurs facteurs significatifs ont affecté nos bénéfices. Entre autres, mentionnons les intérêts, les frais généraux et le coût de la mise en train de notre nouvelle division des châssis. Le coût de la réorganisation de notre division des organes de transmission et de la division de la forge en vue de permettre l'installation de notre nouvelle gamme d'arbres de transmission pour camions lourds, l'usine de tuyaux, des installations pour le traitement à la chaleur et de l'équipement de forge, a été absorbé. La nette augmentation du coût de la vie, des pensions, du matériel et des frais d'amortissement n'ont pas pu être entièrement contrebalancés durant l'exercice courant, ni par des réductions du coût, ni par des augmentations de prix, mais la direction concentrera son attention sur ce point au cours de l'année à venir.

Le service d'après-vente a contribué pour environ 30% à nos bénéfices, bien que notre division de reconstruction Nasco ait enregistré une légère perte. Avec l'addition des produits Perfect Circle et Victor à nos gammes de produits actuelles, et en considération de leur distribution et de certains autres problèmes, nous avons créé un groupe de direction séparé qui s'occupera du service d'après-vente. Cette disposition nous aidera à améliorer notre rendement dans ce secteur spécialisé quant à l'expansion et aux profits.

Nous prévoyons une nette augmentation de notre chiffre de ventes pendant l'année à venir, grâce surtout à nos nouveaux produits, aux châssis automobiles et aux arbres de transmission pour camions lourds. Tous nos efforts convergeront vers la minimisation de la durée de la mise en train requise pour commencer la production de notre division des châssis sur une base profitable, avant la fin de l'exercice financier actuel.

Respectueusement soumis,

Au nom du conseil d'administration

*[Signature]*  
G. B. MITCHELL  
Président.

*[Signature]*  
R. C. McPHERSON  
Président du conseil d'administration



# POINTS SAILLANTS

LE DERNIER  
EXERCICE  
L'EXERCICE  
PRÉCÉDENT

39,930,000	1,913,000	21,042,000	10,945,000	5,694,000	690,000	.50	.44	8.03	8.00
------------	-----------	------------	------------	-----------	---------	-----	-----	------	------

VENTES NETTES

REVENU NET

AVOIR DES ACTIONNAIRES

FONDS DE ROULEMENT

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

AMORTISSEMENTS

REVENU PAR ACTION

TAUX DE DIVIDENDE PAR ACTION

AVOIR DES ACTIONNAIRES PAR ACTION

R. C. McPHERSON Président du Conseil

B. R. REIMER

Directeur — Ventes et services techniques

G. B. MITCHELL Président

W. B. DODDS

Vice Prés. — Service d après-vente

W. S. THOMPSON Vice Prés. — finance et Secrétaire

L. H. DENSMORE Trésorier

H. E. LANGFORD Vice Prés. — Fabrication

MISS M. MOSS Adjoint au secrétaire

H. J. CARMICHAEL

Toronto, Ontario

G. B. MITCHELL

St. Catharines, Ontario

A. G. COULTER

Oshawa, Ontario

J. D. STEVENSON

Toronto, Ontario

J. E. MARTIN

Toledo, Ohio

R. C. McPHERSON

Toledo, Ohio

W. S. THOMPSON

St. Catharines, Ontario

J. R. MILLER

Toledo, Ohio

D. G. WILLMOT

St. Catharines, Ontario

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

## HAUTE DIRECTION



**RAPPORT ANNUEL**

**1967**

**HAYES-DANA LIMITED**

